

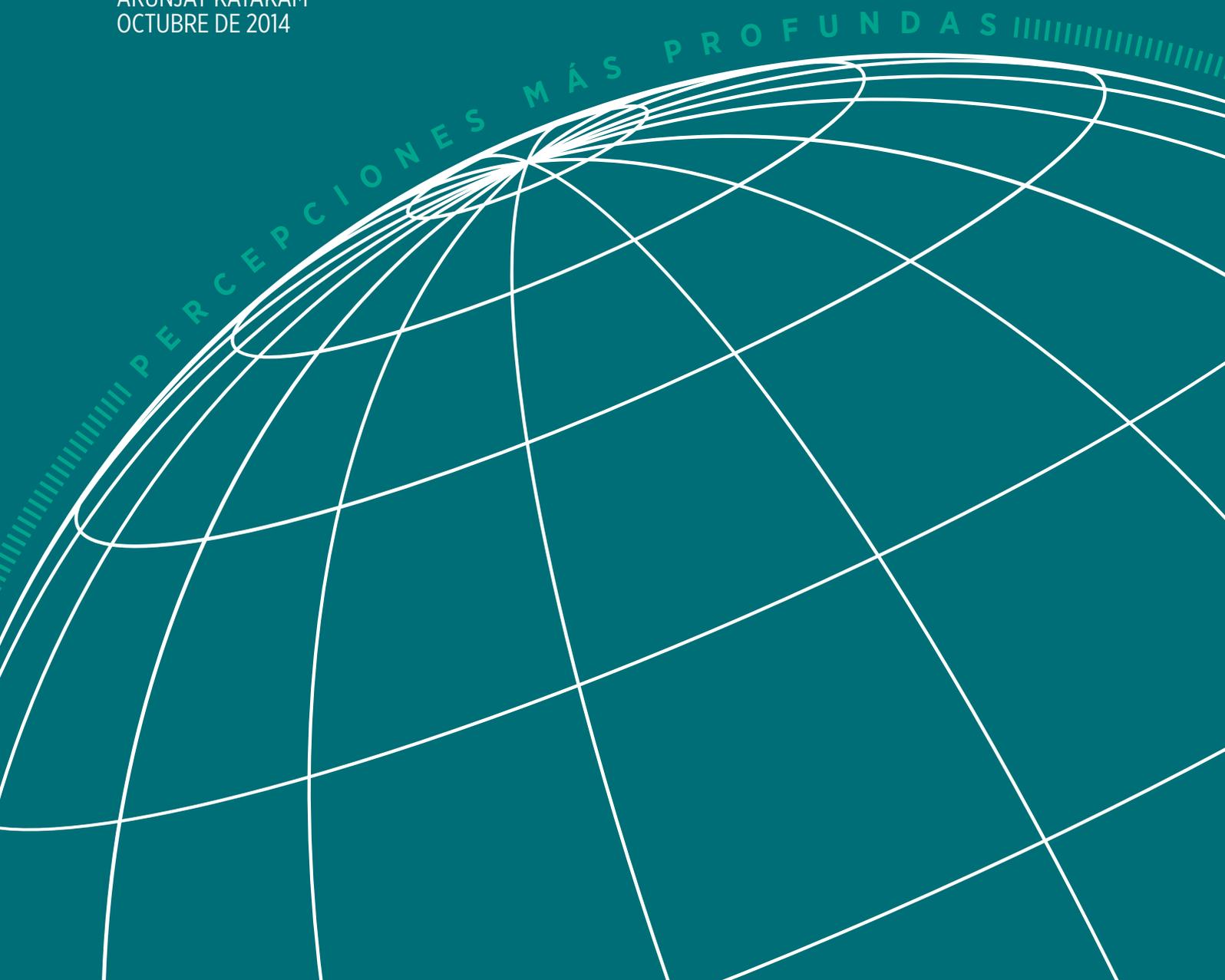


Mobile Money  
for the Unbanked

# Estableciendo un negocio: Estrategias para desarrollar redes efectivas de pagos para comerciantes

Resultados basados en el Informe del Estado de la Industria

ARUNJAY KATAKAM  
OCTUBRE DE 2014



---

EL PROGRAMA DE MMU ESTA APOYADO POR LA BILL & MELINDA GATES FOUNDATION, THE MASTERCARD FOUNDATION Y OMIDYAR NETWORK.

BILL & MELINDA  
GATES *foundation*



---

**P**ara los proveedores de dinero móvil, los pagos de comerciantes cuentan con un elevado potencial para incrementar los volúmenes de transacciones de dinero móvil. Como producto, los pagos de comerciantes han captado la atención de los proveedores de dinero móvil debido a la simple magnitud de los pagos minoristas en el mercado y la oportunidad que ello representa para integrar la billetera de dinero móvil, de manera más profunda en la vida diaria. En 2012, 28 servicios de dinero móvil estaban ofreciendo pagos de comerciantes. Desde hace dos años, 60 servicios han desarrollado pagos de comerciantes, pero solamente unos pocos están generando más de 1.000 transacciones cada mes.

Esta publicación es parte de una serie de percepciones más profundas en los temas seleccionados, basados en los hallazgos del *Informe del Estado de la Industria 2013 sobre Servicios Financieros Móviles*. De los 98 proveedores de dinero móvil encuestados, 60 ofrecían pagos de comerciantes y 28 de ellos planificaban lanzar el producto en los siguientes 12 meses. Los pagos de comerciantes dan cuenta de 1.6% de los volúmenes de transacciones totales y 4% del valor de las transacciones en junio de 2013.<sup>1</sup>

Para comprender mejor los enfoques para la captación y manejo de comerciantes, el programa Dinero Móvil para los no Bancarizados (MMU, por sus siglas en inglés), realizó 12 entrevistas con servicios de dinero móvil que realizaron significativos avances en el despliegue de una red de comerciantes. Las entrevistas cubrieron los servicios de dinero móvil a lo largo de América Latina, África sub-Sahariana, Oriente Medio y Norte de África, Sur de Asia y Asia del Este y del Pacífico.

## PAGOS DE COMERCIANTES A PRIMERA VISTA<sup>2</sup>



### RESUMEN

Crear una red de comerciantes activos no deja de ser una pequeña proeza. Requiere inversiones sustanciales en capital humano y mercadeo, así como un enfoque de altísima precisión por parte del equipo de administración. Esto es potencialmente tan difícil como desarrollar una red de agentes y los operadores deben elegir si van a hacer esto ellos mismos o trabajar con personas encargadas de captar comerciantes especializados. Para asegurar la calidad, es importante segmentar y enfocarse en los comerciantes correctos y crear una estructura de comisión apropiada para representantes de ventas. Finalmente, la creación de una proposición de comerciantes convincente, requiere un pensamiento holístico acerca del punto de venta, experiencia, precios, acuerdos y confiabilidad del servicio.

1. "State of the Industry 2013: Mobile Financial Services for the Unbanked", [http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/02/SOTIR\\_2013.pdf](http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/02/SOTIR_2013.pdf)

2. Datos a junio 2013.

Para tener éxito en los pagos de comerciantes, los servicios de dinero móvil deben adoptar un enfoque completo y estratégico para segmentar, determinar su objetivo y captar comerciantes. Y luego manejar continuamente y con éxito a esos comerciantes. Esta publicación examina los desafíos que los proveedores de dinero móvil enfrentan y arroja una luz sobre las diversas estrategias exitosas que los proveedores han utilizado para captar y manejar sus redes de comerciantes.

*En octubre de 2012, GSMA publicó un documento sobre los pagos<sup>3</sup> de comerciantes de Billetera Electrónica que analiza las oportunidades, las condiciones necesarias, los modelos de precios y consideraciones de tecnología involucradas en la implementación de una red de pagos de comerciantes.*

## Temas a considerar antes de que usted comience

- 1. Tomar en cuenta las condiciones del mercado.** Los proveedores de dinero móvil han tomado una amplia gama de enfoques para desarrollar los pagos de los comerciantes en sus mercados. En América Latina son populares las tarjetas adicionales o *companion cards*. Cuatro servicios en la región, que ofrecen pagos de comerciantes, emitieron tarjetas adicionales para sus clientes, apalancando la infraestructura de la industria de tarjetas de pago existentes. En África, en donde las tarjetas de pago son menos comunes, la mayoría de los comerciantes están emitiendo una tarjeta SIM especial destinada a los pagos de comerciantes y en algunos casos un teléfono gratuito adicional. Un servicio entrevistado en el Sur de Asia, expide para sus comerciantes más importantes una terminal de punto de venta (POS, por sus siglas en inglés) para proporcionar un recibo a los clientes. Otro servicio en el Este de Asia y el Pacífico está planificando mejorar su oferta de productos proporcionándoles a los comerciantes un teléfono inteligente y un dispositivo de protección mPOS (Punto de venta móvil), permitiéndoles aceptar pagos con tarjetas de crédito y débito.
- 2. Los clientes necesitan tener dinero móvil fluyendo regularmente en sus billeteras móviles.** Esto puede suceder de dos maneras:
  - a. El servicio de dinero móvil es maduro y los clientes utilizan el dinero móvil con mucha frecuencia, confían en él y se sienten a gusto dejando un balance en su billetera móvil.
  - b. Los clientes de dinero móvil reciben regularmente montos significativos de dinero en sus billeteras, ya sean provenientes de pagos en lotes (p.ej. salario mensual), transferencias de cuentas de bancos o también remesas internacionales.
- 3. Los comerciantes necesitan poder realizar pagos a sus proveedores.** Resulta problemático para los comerciantes recibir una porción substancial de sus ingresos en dinero móvil, si los proveedores necesitan que se les pague en efectivo.

Una vez que un proveedor de servicios selecciona un modelo que se ajusta al mercado local, necesitará establecer una estrategia para manejar su red de comerciantes a medida que se expande con el tiempo. Las dos siguientes secciones exploran algunos enfoques exitosos que los proveedores de dinero móvil han establecido en estas áreas.

3. M. Yasmina McCarty (2012), "eWallet Merchant Payments: GSMA Discussion Paper", [http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/10/2012\\_MMU\\_eWallet-Merchant-Payments1.pdf](http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/10/2012_MMU_eWallet-Merchant-Payments1.pdf)

## La creación de una red de comerciantes

**La creación de una red de comerciantes activos requiere significativas inversiones.** Todos los proveedores de dinero móvil que MMU entrevistó, admitieron que el lanzamiento de los pagos de los comerciantes había constituido un desafío mayor del que ellos habían previsto, mencionando algunos, que ellos hallaron que eso era tan difícil como crear su red de agentes. Algunas de las principales lecciones y percepciones de los proveedores de dinero móvil acerca de cómo crear una red de comerciantes se describen en esta sección.

*“Francamente, va a requerir muchísimo trabajo de nuestra parte lograr un cambio de conducta, sin embargo, consideramos que vale la pena el esfuerzo.”*

– MTN Uganda

**La red de comerciantes debe ser más grande que la red de agentes.** El número potencial de pagos que los comerciantes harán a los clientes y que provendrán de su cuenta móvil, es por lejos mayor que el número de transacciones que harían a un agente. Por ejemplo, en una sola semana, un cliente puede comprar provisiones, visitar una farmacia y comer en un restaurante, pero solo visita a su agente una vez para depositar o retirar efectivo. Por lo tanto, los proveedores que tratan de crear una efectiva red de pagos de comerciantes, necesitarán reclutar más comerciantes que agentes para crear un ecosistema de negocios sostenibles utilizando el dinero móvil.

**Se han creado equipos especializados para inscribir a comerciantes.** Los proveedores de dinero móvil que han utilizado al mismo equipo de reclutamiento tanto para agentes como para comerciantes, hallaron que su equipo necesitaba menos tiempo para inscribir a comerciantes, a menudo debido a que ellos están más familiarizados con el reclutamiento de agentes y que ya existían prácticas establecidas para la inscripción de los mismos. Por último, 10 de los 12 servicios crearon un especializado equipo de ventas para inscribir a los comerciantes.

**Cuando se inscriben comerciantes, es tan importante la cantidad como la calidad.** Las tasas de comerciantes activos –el porcentaje de comerciantes que realizan transacciones mensualmente– pueden verse afectadas cuando los operadores se enfocan en suscribir la mayor cantidad posible de comerciantes. **Mucho depende de la estructura de las comisiones del equipo de trabajo contratado para captar comerciantes.** Si se paga una comisión por cada comerciante inscrito, esto tiende a generar muchos comerciantes inactivos, mientras que una estructura de comisión escalonada que premia los volúmenes de transacciones más que las inscripciones, tiene todas las probabilidades de producir un porcentaje mayor de comerciantes activos. Tanto Safaricom de Kenia (ver Cuadro 1) como Kopo Kopo, han hallado que este era el caso (ver Cuadro 3).

### CUADRO 1

#### ESTRUCTURA DE COMISIONES DE SAFARICOM PARA LA CAPTACION DE COMERCIANTES

Safaricom adoptó un modelo escalonado para su estructura de comisiones para los introductores, diseñada para recompensar a los representantes de ventas directas que introdujeron comerciantes que podrían promover su Lipa na M-PESA, servicio de pagos a comerciantes a través del uso regular de clientes. Sin embargo, puesto que los subsecuentes pagos dependían de que el comerciante obtuviera cierto umbral de transacciones, muchos de los DSR tomaron el primer pago y se trasladaron para suscribir al próximo comerciante, nunca avanzando más allá del primer escalón. Esto dio como resultado unas elevadas tasas de captaciones, pero tasas más bajas de uso activo. Esto se refleja en los resultados de Safaricom de marzo de 2014, que reportaron 122.000 comerciantes registrados y 24.137 comerciantes activos<sup>4</sup> con una tasa de comerciantes activos de 19.8 por ciento. Aunque las estructuras de comisiones escalonadas cuentan con una mayor posibilidad de alcanzar a un mayor número de comerciantes activos, la estructura debe ser atrayente para los representantes de ventas a fin de elevar los niveles.

4. Safaricom Limited FY14 Presentation (2014), [http://www.safaricom.co.ke/images/Downloads/Resources\\_Downloads/FY\\_2014\\_Results\\_Presentation.pdf](http://www.safaricom.co.ke/images/Downloads/Resources_Downloads/FY_2014_Results_Presentation.pdf)

**Una efectiva segmentación, la priorización y enfoque de los segmentos de comerciantes constituyen la clave del éxito.**<sup>5</sup> Entrevistas con los proveedores de dinero móvil revelaron dos ejemplos ilustrativos. Un servicio utilizó los diez primeros códigos de categorías de comerciantes (MCC, por sus siglas en inglés) en Estados Unidos y en Europa, para dar a conocer su estrategia y más tarde halló que los volúmenes de transacciones siguieron un patrón similar en su propio mercado. Otro servicio enfocado en los comerciantes con más de un empleado; los propietarios ausentes hallaron que las transacciones electrónicas constituían una buena manera de realizar el seguimiento de sus negocios y hasta prevenir el robo por parte de sus empleados.

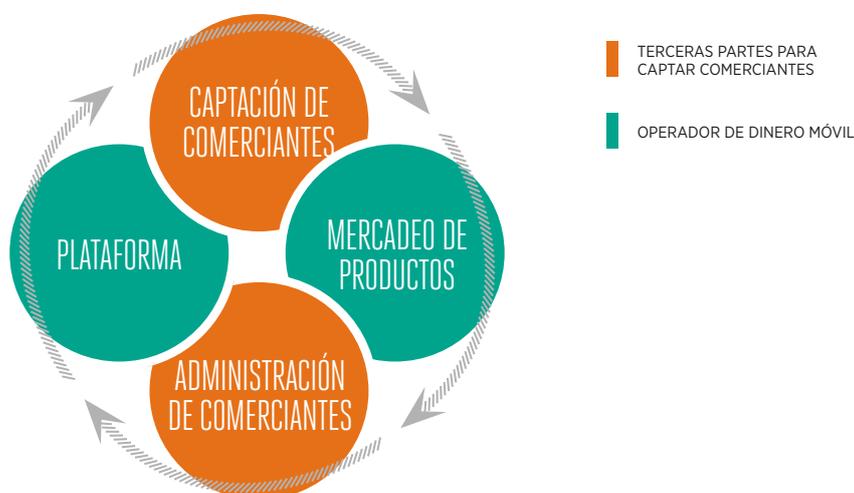
**Persuadir a los comerciantes para que se inscriban depende de que se encuentre el modelo de precio correcto.** Muchos comerciantes pueden no estar familiarizados con la tasa de descuento para los comerciantes de la industria de tarjeta de pago (un cuota cargada a los comerciantes para procesar las transacciones electrónicas basadas en la tarjeta) y a menudo cuestionado el valor de pagar una cuota para aceptar pagos en dinero móvil. Sin importar si el comerciante o el cliente tienen que pagar por la transacción, el costo adicional tiende a ser recibido con renuencia. Cuando los comerciantes también son agentes, ellos pierden ingresos (cargo por salida de efectivo) y entonces incurren en un gasto de transacción. Algunos proveedores están considerando un modelo de transacción sin costo, ya que creen que eso podría suministrar el ímpetu requerido para mantener los fondos dentro del ecosistema de dinero móvil (reduciendo el total de salida de efectivo).

**Se informó de manera consistente que educar a los comerciantes sobre los beneficios del dinero móvil, constituía uno de los mayores desafíos en cuanto a su captación.** Beneficios intangibles tales como reducir el costo de entrada de efectivo en sus negocios o la capacidad de mejorar su capacidad crediticia para préstamos destinados a capital de trabajo, son más difíciles de aceptar por los comerciantes. Un número de proveedores de dinero móvil entrevistados, dijeron que ellos habían adaptado sus modelos de precios, otorgado teléfonos en forma gratuita y utilizado otros incentivos que ayudaran a convencer a los comerciantes. Puede que sea demasiado temprano para confirmar si estas tácticas han sido efectivas, pero los proveedores reconocen la importancia de tratar diferentes estrategias y algunos signos tempranos las están estimulando.

**Se ha comprobado lo muy efectivo que ha sido utilizar asociaciones para crear redes de comerciantes para la industria de tarjetas de pago. Los proveedores de dinero móvil deben decidir si ellos desean asociarse con terceras partes de captadores de comerciantes y utilizar un equipo interno (ver Figura 1 y la Tabla 1, más adelante).** De todas formas la mayoría de los servicios lanzados hasta la fecha han utilizado equipos de distribución interna para captar comerciantes, Safaricom se asoció con Kopo Kopo para inscribir comerciantes que acepten a M-PESA en Kenia (ver Cuadro 3).

FIGURA 1

### MODELO DE ASOCIACION PARA CAPTAR UNA RED DE COMERCIANTES



5. Un detallado análisis de segmentación puede hallarse en: M. Yasmina McCarty (2012), "eWallet Merchant Payments: GSMA Discussion Paper", [http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/10/2012\\_MMU\\_eWallet-Merchant-Payments1.pdf](http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/10/2012_MMU_eWallet-Merchant-Payments1.pdf)

TABLA 1  
**BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE LA UTILIZACIÓN DE UNA TERCERA PARTE PARA CAPTAR COMERCIANTES**

BENEFICIOS	LIMITACIONES
 Servicios enfocados en sus puntos fuertes	 Falta de control sobre los comerciantes
 Comerciantes de calidad son inscritos puesto que los ingresos del asociado dependen de las transacciones	 Ingresos reducidos debido a que se comparten
 Apalancar la capacidad de los socios experimentados para producir resultados	 La selección de socios y alineación de incentivos pueden constituir un riesgo

## Administración de una red de comerciantes

**Inscribir a un comerciante es, relativamente, la parte más fácil; administrar la red de comerciantes de manera continua requiere recursos significativos.** Si a un comerciante no le cuesta nada inscribirse, muchos lo harán, aún cuando no estén totalmente convencidos de los beneficios. En la mayoría de los modelos de precios, los comerciantes comienzan a pagar por el servicio cuando realizan una transacción, siendo ese el momento cuando las grietas pueden comenzar a aparecer. Es necesario visitar a los comerciantes con frecuencia para reforzar la proposición de valores y asegurarse de que se sienten cómodos utilizando el servicio. Esto ayuda a resolver cualquiera de los desafíos que los comerciantes puedan afrontar, los cuales, de otra manera no son llevados a la atención del proveedor de servicios.

Todos los proveedores informaron que están proporcionando capacitación a los comerciantes que han captado y cuentan con una línea de ayuda especializada para su apoyo, pero las tasas de comerciantes inactivos, en algún punto, resultan ser un problema para cada servicio. Dos servicios, ZAAD de Telesom en Somalilandia y Kopo Kopo en Kenia, han superado este problema y vale la pena conocer cómo lo hicieron.

## CUADRO 2 ZAAD, TELESOM SOMALILANDIA

*A junio de 2014, ZAAD tenía 12.300 comerciantes registrados con una tasa de actividad de 89%, comparado con el 35% que tenía en su primer año, después del lanzamiento.*

Telesom comenzó su captación de comerciantes enfocándose en los negocios de mayor reputación, visitándolos y tratando directamente con los encargados de tomar decisiones. Al comienzo, los comerciantes se inscribirían en el servicio de transferencia de dinero móvil de Telesom, ZAAD, pero sin transacciones (por lo tanto estando inactivos). Telesom también notó que los comerciantes estaban utilizando sus cuentas de clientes, no sus cuentas de comerciantes, para aceptar pagos.

Telesom alcanzó a los comerciantes inactivos, preguntándoles directamente la razón por la que no estaban usando sus cuentas de comerciantes y cuáles eran los desafíos que ellos habían experimentado. Los comerciantes informaron acerca de limitaciones con el servicio, tales como solamente poder retirar dinero en los negocios minoristas de ZAAD y sin realizar ninguna otra transacción (p.ej. P2P, de personas a personas o pagos de cuentas). Esto dejaba a los comerciantes con una capacidad limitada para acceder a sus fondos cuando necesitaban hacerlo, lo que creaba un problema de liquidez ya que no tenían efectivo disponible para pagar a sus proveedores. En base a su información, Telesom creó tres nuevas aplicaciones:

1. Transferencias M2M (comerciantes a comerciantes) lo que permitía a los comerciantes comprar sus suministros;
2. Transferencias M2P (comerciantes a personas) lo que permitía a los comerciantes realizar pagos personales; y
3. Interconexiones con Salam Bank para depositar automáticamente en el banco, diariamente, sin necesidad de una visita en persona.

Estas tres características mejoraron la liquidez para los comerciantes e incrementaron ampliamente sus tasas de actividad. El número total de negocios que utilizan el dinero móvil sobre una base regular, también se incrementó cuando los proveedores eligieron unirse a la red.

### CUADRO 3 KOPO KOPO, KENIA

En el primer año, Kopo Kopo, una compañía de servicios de comerciantes empleada por Safaricom, estaba inscribiendo comerciantes rápidamente y muy pronto se dio cuenta que las tasas de actividad (que eran de alrededor de un 10%) no eran lo que ellos esperaban. Fue entonces cuando la compañía decidió hacer más lento el proceso y reflexionar acerca de dos importantes preguntas.

- **¿A quiénes captamos?** Utilizando un enfoque de segmentación de mercado, el equipo de Kopo Kopo detectó cuales eran los comerciantes que tenían los puntos más débiles que el dinero móvil podría resolver y decidió enfocarse primero en dichos comerciantes.
- **¿Cómo captamos?** Cambiando la estructura de comisiones para los representantes de ventas directas, a un modelo de dos niveles, Kopo Kopo premió tanto la inscripción de los comerciantes como su actividad. Finalmente, esto mejoró la logística de sus inscripciones de comerciantes mediante el uso de un rastreador para informar a los comerciantes en donde se hallaban con respecto al proceso de aprobación. Kopo Kopo encontró que este seguimiento también ayudaba a los comerciantes a recordar para qué se inscribieron.

Los resultados mostraron que, sobre una base mensual, Kopo Kopo pasó desde inscribir a 2.000 comerciantes con una tasa de actividad de 30 días de un 10% (200 comerciantes activos) a 500 comerciantes con una tasa de actividad de 30 días de un 40% (200 comerciantes activos). Al cuadruplicar su tasa de actividad, habían reducido su costo de captación por comerciante, manteniendo todavía el mismo ingreso de las transacciones de los comerciantes. Además, Kopo Kopo introdujo un nuevo producto denominado Kopo Kopo Grow que proporciona a los comerciantes un servicio de adelanto de efectivo para reponer su stock, renovar sus instalaciones o lanzar una nueva línea de negocio. Los repagos están basados en ventas electrónicas y Kopo Kopo Grow se alinea perfectamente con el flujo de efectivo: Kopo Kopo deduce un monto importante cuando las ventas son elevadas, un monto más pequeño cuando las ventas son bajas, y nada cuando no hay ventas.

Además de los ejemplos mencionados anteriormente, otros proveedores han hallado que las siguientes prácticas son instrumentales para incrementar las tasas de actividad de los comerciantes:

**Proveedores de dinero móvil exitosos utilizan un panel interno de instrumentos para revisar la actividad de los comerciantes, de manera regular.** Esto ayuda para que los proveedores conozcan cuantos comerciantes están activos, qué es lo que los hace activos, qué es lo que conduce los volúmenes de transacciones, cuáles son los tipos de negocios más activos y otras percepciones tales como tiempo pico en las transacciones (día o noche). Utilizando esta información, los proveedores pueden alterar su estrategia para la reactivación de los comerciantes.

**Los comerciantes interesados en analizar cómo se están desempeñando sus negocios o que quieran realizar conciliación de cuentas necesitan tener acceso a datos de transacciones, más allá de USSD y SMS.** También es importante, proporcionarles a los comerciantes el acceso, mediante una base web, a los reportes de las transacciones. Teniendo que ir a través de cientos de mensajes SMS al final del día para calcular las transacciones, no motivará a los comerciantes para hacer uso del servicio. Proporcionándoles las herramientas para manejar sus negocios a través de sus transacciones, probablemente se verá una mejora en la tasa de actividad de los comerciantes.

**El proceso de acuerdos constituye un factor crítico para lograr que los comerciantes utilicen el servicio.** Proporcionándoles a los comerciantes información clara acerca de los acuerdos y cómo acceder a sus fondos es importante para hacerlos sentir cómodos con el servicio. Los comerciantes, normalmente, cuentan con un limitado flujo de caja y necesitan utilizar lo producido por las ventas para reabastecer (pagando a proveedores) diariamente. No es conveniente ni práctico solicitar a los comerciantes la salida de efectivo cada día, a menudo debido a límites de retiro. Los comerciantes necesitan poder tener acceso a sus fondos rápidamente; de otra manera, ellos simplemente no utilizarán el servicio.

**La confiabilidad en el servicio es crucial.** En un ejemplo compartido por uno de los entrevistados: la caída del servicio, a causa de un mantenimiento de rutina programado para las dos de la mañana, desencadenó una gresca en un bar. Dos de los doce servicios identificaron demoras por parte de los comerciantes para el recibo de sus confirmaciones SMS como un problema común y alguien menciona, que a veces la caja de entrada de un comerciante está llena por lo que no se pueden entregar nuevos mensajes SMS.

**Visitar a los comerciantes regularmente para asegurarse que están entrenados y tienen sus teléfonos/POS disponibles y cargados cuando un cliente llega a negociar, ayuda a conducir las transacciones y la actividad del comerciante.** Sin embargo, la velocidad de las transacciones no fue identificada como una barrera para la mayoría de los segmentos de los comerciantes. Aunque la tecnología puede y será mejorada, actualmente no parece ser la principal razón por la que los volúmenes de transacciones o las tasas de comerciantes activos estén demoradas.

**Sobre todo, los comerciantes deben recibir una experiencia completa.** De manera similar a las complejidades de manejar una red de agentes –tal como la educación, capacitación y administración de la liquidez–, los proveedores de dinero móvil deben proporcionar a los comerciantes una gama completa de herramientas y el apoyo que ellos necesitan para alcanzar el éxito. El simple hecho de proporcionarles un teléfono y poner una etiqueta sobre su puerta, no es suficiente; ellos necesitan que se les proporcione un paquete completo de capacitación inicial y continua, así como una administración efectiva.

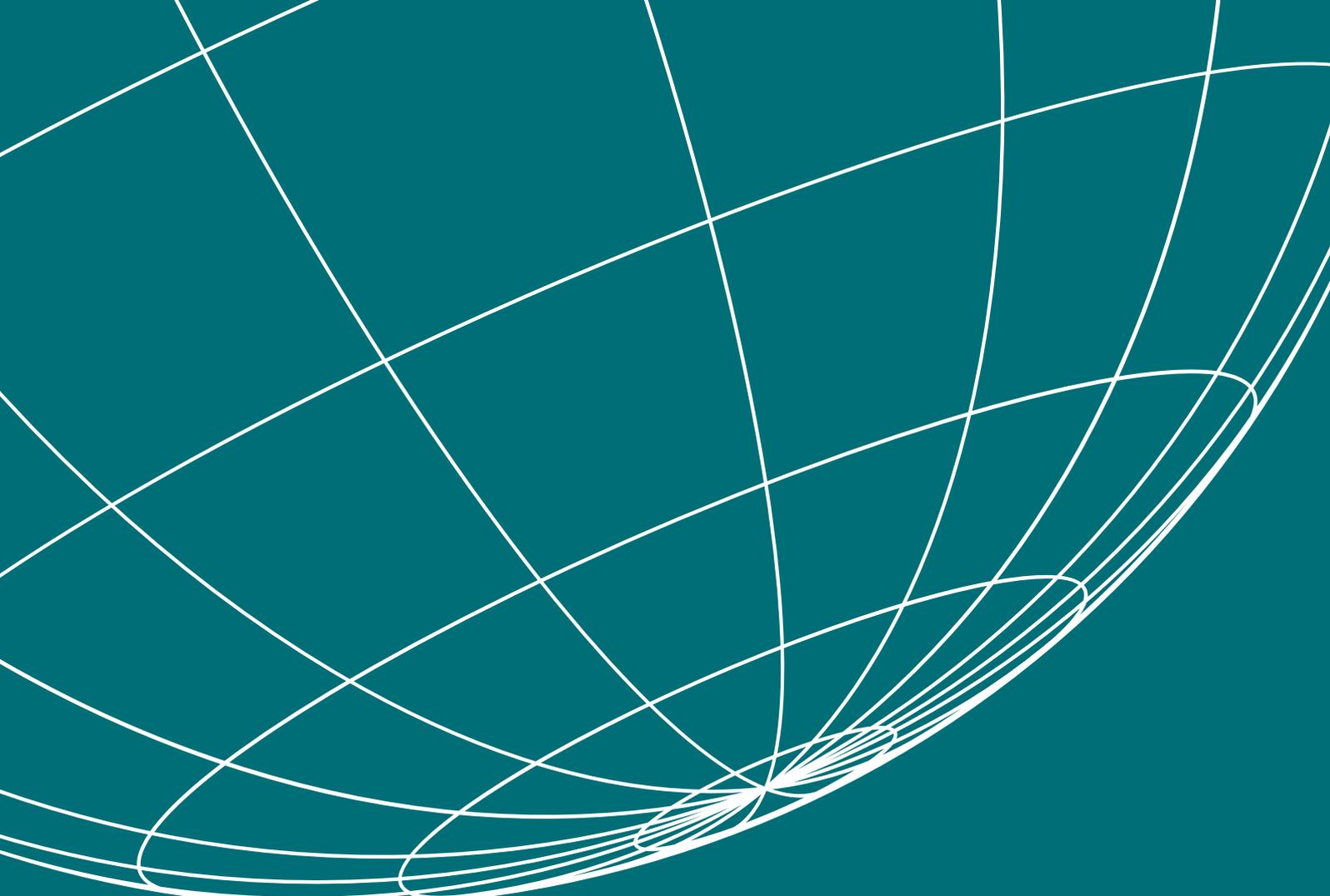
## Conclusión

**Los pagos de los comerciantes tienen el potencial para incrementar los volúmenes de transacciones en dinero móvil por una orden de magnitud.** Aunque los proveedores de dinero móvil parecen reconocer la oportunidad de permitir los pagos de los comerciantes vía dinero móvil, su adopción aún no ha colmado sus expectativas. Hoy, los números de pagos de los comerciantes son significativos solo para un puñado de servicios y están luchando para obtener la adhesión en la mayoría de los casos.

**Los proveedores de dinero móvil necesitan invertir recursos significativos para la captación de comerciantes o asociados con especialistas que desarrollen una activa red de comerciantes.** Se requieren equipos enfocados y especializados con habilidades específicas a fin de educar y convencer a los comerciantes para que utilicen el servicio. Una sólida propuesta de valores es esencial para mantener el interés de los comerciantes y suministrar volúmenes sostenibles de transacciones. Utilizando la segmentación para atraer a los comerciantes adecuados con una estructura de comisión apropiada, ayudará a desarrollar una red de comerciantes de calidad. Proporcionar a los comerciantes con una completa experiencia (acuerdos rápidos y acceso a los datos de sus transacciones), incrementará su confianza en el sistema.

**El verdadero éxito en el pago de los comerciantes llegará cuando un servicio haya logrado crear un completo ecosistema.** El simple hecho de inscribir comerciantes no constituye una fórmula para el éxito; son las transacciones las que cuentan. Es un requisito previo tener fondos en las cuentas de dinero móvil, pero los clientes no ingresarán dinero para pagar a un comerciante, a menos que ellos puedan ver claramente el beneficio de hacerlo para múltiples actividades en su vida diaria. Similar al enfoque de ZAAD, el desarrollo de productos tales como los pagos en lotes y la integración con bancos deberán recorrer un largo camino hacia la inyección de fondos en el ecosistema del dinero móvil.

**Finalmente, una palabra de advertencia: Se necesitan diferentes estrategias para las diferentes condiciones del mercado.** Las condiciones de los mercados locales requerirán una priorización diferente a la de los segmentos de comerciantes y clientes, modelos de precios y de POS y modelos de adquisición, entre otros factores. Esto requiere decisiones complejas por parte de los proveedores de dinero móvil para navegar en estas condiciones y la flexibilidad para adaptarse a fin de cubrir las necesidades de los comerciantes. El simple hecho de replicar lo que otros han realizado sin estrategias adecuadas para su propio contexto, no será suficiente a largo plazo, pero poniendo el esfuerzo adecuado desde el comienzo ayudará al crecimiento del servicio y al alcance en escala.



Para obtener más información, por favor, contactar a:  
[mmu@gsma.com](mailto:mmu@gsma.com)  
GSMA London Office  
T +44 (0) 20 7356 0600